



**AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KORPORATIV BOSHQARUV
SAMARADORLIGINI OSHIRISH MUAMMOLARI VA ULARNING
INSTITUTIONAL YECHIMLARI**

Shakirova Gulbaxor Sharipdjanovna

Menejment kafedrası katta o'qituvchisi, NamDTU

tel: +998913661675

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20768961>

Annotatsiya: Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish muammolari va ularning institutsional yechimlari tahlil qilingan. Tadqiqotning asosiy maqsadi korporativ boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir etuvchi omillarni aniqlash hamda ularni bartaraf etish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli tahlil, taqqoslash, statistik umumlashtirish hamda xalqaro va mahalliy amaliyotlarni qiyosiy o'rganish usullaridan foydalanildi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, aksiyadorlik jamiyatlarida kuzatuv kengashining yetarli darajada mustaqil emasligi, ichki nazorat tizimlarining zaifligi, axborot shaffofligining pastligi va korporativ madaniyatning rivojlanmaganligi boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi asosiy muammolardir. Shuningdek, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish, mustaqil auditni kuchaytirish va aksiyadorlar bilan kommunikatsiyani rivojlantirish korporativ boshqaruv sifatini oshirishga xizmat qilishi aniqlandi. Tadqiqotning ilmiy ahamiyati korporativ boshqaruv muammolarini tizimli yondashuv asosida tahlil qilishi bilan belgilanadi. Amaliy ahamiyati esa ishlab chiqilgan tavsiyalarning aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish va investitsion muhitni yaxshilashda qo'llanishi mumkinligi bilan izohlanadi..

Kalit so'zlar: aksiyadorlik jamiyatlari, korporativ boshqaruv, institutsional muammolar, kuzatuv kengashi, ichki nazorat tizimi, korporativ shaffoflik, mustaqil audit, investorlar huquqlari, raqamli boshqaruv, boshqaruv samaradorligi.



Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bugungi kunda global iqtisodiyotda raqobatbardoshlikni ta'minlashning eng muhim institutsional yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bozor iqtisodiyotining chuqurlashuvi va kapital bozorlarining integratsiyalashuvi natijasida korporativ boshqaruv sifati kompaniyalar investitsion jozibadorligining asosiy determinantiga aylandi. Xalqaro amaliyotda korporativ boshqaruvning samaradorligi aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish, boshqaruv organlarining hisobdorligi hamda axborot shaffofligi bilan bevosita bog'liq holda baholanadi. Jahon Banki tomonidan olib borilgan so'nggi tadqiqotlarda aksiyadorlik jamiyatlarida institutsional zaifliklar, xususan, mustaqil direktorlar yetishmasligi va ichki nazorat tizimlarining sustligi korporativ boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi asosiy omillar sifatida ko'rsatilgan [1]. Shu bilan birga, zamonaviy iqtisodiy sharoitda raqamli transformatsiya jarayonlari korporativ boshqaruv tizimlarini tubdan o'zgartirmoqda, bu esa shaffoflik va tezkor qaror qabul qilish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Natijada aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish nafaqat ichki boshqaruv masalasi, balki milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga ta'sir etuvchi strategik yo'nalish sifatida qaralmoqda.

So'nggi yillarda chop etilgan ilmiy tadqiqotlarda aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruv muammolari keng empirik va institutsional yondashuvlar asosida o'rganilmoqda. Xususan, Birlashgan Millatlar Tashkiloti Taraqqiyot Dasturi (UNDP) hisobotlarida korporativ boshqaruv sifatining pastligi rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda investitsion oqimlarning kamayishiga olib kelishi ta'kidlangan. Tadqiqotlarda korporativ boshqaruvdagi asosiy muammolar sifatida axborot assimetriyasi, manfaatlar to'qnashuvi va ichki nazorat tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi ko'rsatiladi [2]. Shu bilan birga, xalqaro moliya institutlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda raqamli texnologiyalar korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil sifatida e'tirof etilmoqda. Elektron hisobot tizimlari, blokcheyn asosidagi



tranzaksiya nazorati va sun'iy intellektga asoslangan audit vositalari korporativ shaffoflikni oshirishga xizmat qilmoqda. Biroq, ayrim ilmiy manbalarda ushbu texnologiyalarni joriy etish jarayonida institutsional tayyorgarlik va kadrlar salohiyati yetarli bo'lmashligi muammo sifatida qayd etiladi.

O'zbekiston iqtisodiyotida ham aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha izchil islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, davlat ulushi mavjud korxonalarda korporativ boshqaruv standartlarini joriy etish, xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga o'tish va kuzatuv kengashlari rolini kuchaytirish bo'yicha keng ko'lamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Shu bilan birga, amaliyotda ayrim aksiyadorlik jamiyatlarida boshqaruv organlarining yetarli darajada mustaqil emasligi, ichki audit tizimining sustligi va axborot shaffofligining pastligi kabi muammolar saqlanib qolmoqda. Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki (EBRD) tahlillarida O'zbekiston korporativ boshqaruv tizimida institutsional islohotlarni chuqurlashtirish zarurligi, xususan, aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish va korporativ hisobdorlikni kuchaytirish muhimligi ta'kidlangan [3]. Shu nuqtai nazardan, mazkur tadqiqot aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish muammolarini tizimli tahlil qilish va ularning samarali yechimlarini ishlab chiqishga qaratilgan.

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish muammolari so'nggi yillarda institutsional islohotlar, raqamli transformatsiya va ESG tamoyillari kontekstida chuqur o'rganilmoqda. Xususan, McKinsey Global Institute tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda korporativ boshqaruv samaradorligi kompaniyaning uzoq muddatli qiymatini belgilovchi asosiy omillardan biri sifatida ko'rsatiladi. Tadqiqotlarda aksiyadorlik jamiyatlarida eng ko'p uchraydigan muammolar sifatida kuzatuv kengashining yetarli mustaqil emasligi, axborot assimmetriyasi va ichki nazorat tizimlarining zaifligi qayd etiladi. Shu bilan birga, raqamli boshqaruv tizimlarining joriy etilishi korporativ shaffoflikni oshirishda muhim



vosita sifatida baholanadi. Xususan, avtomatlashtirilgan hisobot tizimlari va real vaqt monitoringi orqali boshqaruv qarorlarining aniqligi oshishi ilmiy jihatdan asoslab berilgan [4]. So'nggi yillarda chop etilgan tadqiqotlarda ESG indikatorlari korporativ boshqaruv samaradorligini baholashning yangi global standarti sifatida shakllanayotgani ta'kidlanadi. Bu yondashuv kompaniyalarning nafaqat moliyaviy, balki ijtimoiy va ekologik mas'uliyatini ham qamrab oladi. Natijada, korporativ boshqaruvning zamonaviy modeli ko'p omilli va integratsiyalashgan tizim sifatida rivojlanmoqda.

Xalqaro moliyaviy institutlar va ilmiy markazlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda korporativ boshqaruvdagi institutsional muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari keng tahlil qilingan. Deloitte Global Governance Survey hisobotlarida korporativ boshqaruv sifati past bo'lgan kompaniyalarda investitsion risklar yuqori, kapital jalb qilish imkoniyatlari esa cheklanganligi qayd etiladi. Tadqiqotlarda ichki audit tizimi, risklarni boshqarish mexanizmlari va mustaqil direktorlar instituti korporativ barqarorlikni ta'minlovchi asosiy elementlar sifatida ko'rsatiladi. Shuningdek, OECDning so'nggi yillik hisobotlarida korporativ boshqaruvda raqamli texnologiyalarni joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil ekani ta'kidlangan. Sun'iy intellekt asosidagi tahlil tizimlari va blokcheyn texnologiyalari moliyaviy ma'lumotlarning ishonchliligini oshirishga xizmat qilmoqda. Biroq, ayrim tadqiqotlarda texnologik transformatsiya jarayonlari yuqori xarajatlar va institutsional moslashuv muammolari bilan bog'liqligi ham ko'rsatilgan.

Mahalliy ilmiy adabiyotlarda aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish masalasi iqtisodiy islohotlar bilan bevosita bog'liq holda o'rganilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya sohasidagi tadqiqot markazlari hisobotlarida korporativ boshqaruv tizimida asosiy muammolar sifatida kuzatuv kengashlarining yetarli mustaqil emasligi, ichki audit tizimining to'liq shakllanmaganligi va axborot shaffofligining pastligi qayd etilgan. Shuningdek,



aksiyadorlik jamiyatlarida davlat ulushining yuqoriligi korporativ qarorlar qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi muhim omil sifatida baholanadi. So'nggi yillarda mahalliy tadqiqotlarda raqamli transformatsiya jarayonlari korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishi sifatida ko'rsatib o'tilmoqda. Elektron hisobot tizimlari, ERP platformalari va raqamli audit mexanizmlari kompaniya faoliyatini shaffoflashtirishga xizmat qilmoqda [5]. Shu bilan birga, korporativ madaniyat va menejerlar kompetensiyasi darajasi ham boshqaruv samaradorligiga bevosita ta'sir etishi ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Umuman olganda, xorijiy va mahalliy adabiyotlar tahlili aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish ko'p omilli va murakkab jarayon ekanligini ko'rsatadi. Xorijiy tadqiqotlar asosan texnologik innovatsiyalar va institutsional mexanizmlarga urg'u bersa, mahalliy adabiyotlar mavjud tizimdagi amaliy muammolar va islohotlar zaruratiga e'tibor qaratadi. Har ikkala yondashuv ham korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishda shaffoflik, hisobdorlik va raqamli transformatsiya hal qiluvchi omillar ekanligini tasdiqlaydi.

Aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish muammolarini o'rganish uchun kompleks ilmiy yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot metodologiyasi tizimli va funksional tahlil, taqqoslash, induksiya va deduksiya usullari hamda statistik umumlashtirishga asoslandi. Xorijiy va mahalliy ilmiy manbalar tahlili orqali korporativ boshqaruvdagi institutsional muammolar va ularning iqtisodiy oqibatlari o'rganildi. Shuningdek, empirik yondashuv sifatida ayrim aksiyadorlik jamiyatlarining moliyaviy hisobotlari va korporativ boshqaruv amaliyotlari tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil usuli yordamida rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar korporativ boshqaruv tizimlari o'rtasidagi farqlar aniqlandi. Bundan tashqari, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro standartlar (OECD, McKinsey, Deloitte hisobotlari) asosida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish omillari tizimlashtirildi. Tadqiqot natijalarini umumlashtirish jarayonida mantiqiy xulosa chiqarish usuli



qo'llanilib, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Namangan viloyatida faoliyat yuritayotgan yirik sanoat korxonalaridan biri — “Namangan Tekstil Klaster” MChJ misolida korporativ boshqaruvni takomillashtirish muammolari va ichki boshqaruv samaradorligi tahlil qilindi. Korxona tekstil sanoatida faol bo'lib, ishlab chiqarish hajmining o'sishi, eksport yo'nalishlarining kengayishi hamda investitsion jarayonlarning faollashuvi korporativ boshqaruv sifatiga bevosita bog'liq hisoblanadi. Tahlil jarayonida korxonaning ichki nazorat tizimi, boshqaruv organlari faoliyati, moliyaviy shaffoflik darajasi hamda raqamli boshqaruv mexanizmlari o'rganildi.

Korporativ boshqaruv tizimining amaldagi holatini baholashda ichki institutsional elementlarning ishlash darajasi muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu jadval korxonada kuzatuv kengashi faoliyati, ichki audit tizimi, moliyaviy shaffoflik, aksiyadorlar bilan kommunikatsiya hamda raqamli boshqaruv tizimining rivojlanish darajasini kompleks tarzda tahlil qilish maqsadida shakllantirilgan.

1-jadval.

Namangan Tekstil Klaster MChJda korporativ boshqaruvning asosiy elementlari

№	Ko'rsatkich	Holati	Baholash
1	Kuzatuv kengashi	Qisman mustaqil	O'rta
2	Ichki audit tizimi	Faol	O'rta–yuqori
3	Moliyaviy hisobot shaffofligi	Rivojlanmoqda	O'rta
4	Aksiyadorlar bilan kommunikatsiya	Cheklangan	Past
5	Raqamli boshqaruv tizimi	Joriy etilmoqda	O'rta

Manba: Korxona ichki hujjatlari va muallif tahlili asosida tuzildi.



Jadval natijalari korxonada korporativ boshqaruv elementlari bir xil darajada rivojlanmaganligini ko'rsatadi. Xususan, ichki audit tizimi nisbatan faol ishlayotgan bo'lsa-da, uning samaradorligi hali to'liq optimal darajaga yetmagan. Bu holat korxona ichida moliyaviy nazorat mavjudligini, biroq uni kuchaytirish zarurligini bildiradi. Kuzatuv kengashining qisman mustaqil bo'lishi esa boshqaruv qarorlarida manfaatlar muvozanatini to'liq ta'minlashda ayrim cheklovlar mavjudligini anglatadi.

Shuningdek, moliyaviy hisobot shaffofligining "rivojlanmoqda" darajasida baholanishi korxonada axborot ochiqligi bosqichma-bosqich yaxshilanayotganini ko'rsatadi. Aksiyadorlar bilan kommunikatsiyaning past darajada ekanligi esa korporativ boshqaruvdagi eng muhim muammolardan biri bo'lib, investorlar ishonchiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Raqamli boshqaruv tizimining endi joriy etilayotganligi esa korxonada modernizatsiya jarayoni boshlanganini, biroq hali to'liq raqamlashtirish amalga oshirilmaganini anglatadi. Umuman olganda, jadval korporativ boshqaruv tizimini kompleks takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Korporativ boshqaruv tizimining samaradorligini baholashda moliyaviy va operatsion ko'rsatkichlar dinamikasi muhim tahliliy asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu jadvalda "Namangan Tekstil Klaster" MChJ misolida 2022–2025 yillar davomida ishlab chiqarish hajmi, sof foyda, investitsiya oqimlari, operatsion xarajatlar va xatoliklar darajasi o'zgarishi kompleks tarzda o'rganilgan. Jadvalning asosiy maqsadi korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonlari iqtisodiy natijalarga qanday ta'sir ko'rsatayotganini aniqlashdan iboratdir. Shu orqali ichki boshqaruv tizimidagi islohotlar va moliyaviy samaradorlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik ilmiy asosda baholanadi.

2-jadval.

Korporativ boshqaruv ko'rsatkichlarining iqtisodiy natijalarga ta'siri (2022–2025)

Ko'rsatkich	2024	2025	2026 (prognoz)
Ishlab chiqarish hajmi (mlrd so'm)	420	510	680



Sof foyda	38	52	78
Investitsiya hajmi	25	40	65
Operatsion xarajatlar	Yuqori	O'rta	Past
Xatoliklar darajasi	5.8%	4.1%	2.5%

Manba: Korxona moliyaviy hisobotlari asosida muallif hisob-kitobi.

Jadval natijalari “Namangan Tekstil Klaster” MChJda korporativ boshqaruv sifatining yaxshilanishi bilan iqtisodiy ko'rsatkichlar o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi. Xususan, 2022-yildan 2025-yilgacha ishlab chiqarish hajmining 420 mlrd so'mdan 680 mlrd so'mga prognoz qilinishi korxona boshqaruv tizimidagi ijobiy o'zgarishlar va samaradorlikning oshishi bilan izohlanadi. Bu o'sish ichki boshqaruv jarayonlarining optimallashtirish va resurslardan samarali foydalanish natijasidir.

Sof foydaning 38 mlrd so'mdan 78 mlrd so'mga oshishi korporativ boshqaruv sifati yaxshilanishi, xususan ichki nazorat va moliyaviy intizom kuchayishi bilan bog'liq. Shu bilan birga, investitsiya hajmining sezilarli o'sishi korxonaning investorlarga nisbatan ishonchliligi ortayotganini ko'rsatadi. Bu esa korporativ shaffoflik va boshqaruv tizimidagi islohotlar samarasi sifatida baholanadi.

Operatsion xarajatlarning “yuqori” darajadan “past” darajaga tushishi va xatoliklar darajasining 5.8 foizdan 2.5 foizgacha kamayishi ichki nazorat tizimining kuchayganini tasdiqlaydi. Bu holat korxonada boshqaruv jarayonlari bosqichma-bosqich avtomatlashtirilayotganini va risklarni boshqarish tizimi takomillashtirilayotganini ko'rsatadi. Umuman olganda, jadval natijalari korporativ boshqaruvni takomillashtirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhim omil ekanligini aniq tasdiqlaydi.

“Namangan Tekstil Klaster” MChJda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha asosiy strategik yo'nalishlar va ularning kutilayotgan natijalarini tizimli baholashga qaratilgan. Ushbu jadval korxonada raqamlashtirish, ichki auditni



kuchaytirish, aksiyadorlar bilan kommunikatsiyani yaxshilash hamda risklarni boshqarish tizimlarini rivojlantirish kabi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi. Maqsad korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish orqali korxona samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat.

“Namangan Tekstil Klaster” MChJda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha asosiy strategik yo'nalishlar va ularning kutilayotgan natijalarini tizimli baholashga qaratilgan. Ushbu jadval korxonada raqamlashtirish, ichki auditni kuchaytirish, aksiyadorlar bilan kommunikatsiyani yaxshilash hamda risklarni boshqarish tizimlarini rivojlantirish kabi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi. Maqsad korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish orqali korxona samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat.

3-jadval

Korporativ boshqaruvni takomillashtirish yo'nalishlari va kutilayotgan natijalar

Yo'nalish	Vosita	Kutilayotgan natija
Raqamlashtirish	ERP tizimi	Tezkor boshqaruv
Ichki auditni kuchaytirish	Mustaqil audit	Shaffoflik oshadi
Aksiyadorlar bilan aloqa	Onlayn platforma	Ishonch kuchayadi
Risklarni boshqarish	ERM tizimi	Xatarlar kamayadi

Manba: Muallif ishlanmasi asosida tayyorlandi.

Jadval natijalari korporativ boshqaruvni takomillashtirishda raqamlashtirish eng muhim yo'nalishlardan biri ekanligini ko'rsatadi. ERP tizimlarini joriy etish orqali boshqaruv jarayonlari markazlashadi, axborot almashinuvi tezlashadi va qaror qabul qilish sifati oshadi. Bu esa korxonada operatsion samaradorlikni sezilarli darajada yaxshilash imkonini beradi.



Ichki auditni mustaqil tizim sifatida kuchaytirish esa moliyaviy shaffoflikni oshirib, xatoliklar va suiiste'molliklarning oldini olishga xizmat qiladi. Shuningdek, aksiyadorlar bilan onlayn kommunikatsiya platformalarini rivojlantirish korporativ ishonchni mustahkamlab, boshqaruv jarayonlarida ochiqlikni ta'minlaydi. Risklarni boshqarish tizimlarining (ERM) joriy etilishi esa potentsial moliyaviy va operatsion xavflarni erta aniqlash imkonini beradi. Umuman olganda, jadval korporativ boshqaruvni modernizatsiya qilish korxona barqarorligi va raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi rol o'ynashini ko'rsatadi.

XULOSA. “Namangan Tekstil Klaster” MChJ misolida korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayoni bevosita iqtisodiy samaradorlikning oshishi bilan uzviy bog'liqdir. Ichki audit tizimining kuchayishi, raqamli boshqaruv elementlarining joriy etilishi hamda moliyaviy shaffoflikning oshishi natijasida ishlab chiqarish hajmi, sof foyda va investitsion faollikda ijobiy dinamik o'sish kuzatildi. Shu bilan birga, aksiyadorlar bilan kommunikatsiyaning past darajasi va kuzatuv kengashining to'liq mustaqil emasligi korporativ boshqaruv samaradorligini cheklovchi asosiy omillar sifatida aniqlandi.

Tadqiqotning ilmiy hissasi korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonini kompleks yondashuv asosida tahlil qilish va uni iqtisodiy natijalar bilan bog'liq holda baholashda namoyon bo'ladi. Amaliy ahamiyati esa korxonalarda ERP va ERM tizimlarini joriy etish, ichki auditni mustaqil institutsiya sifatida kuchaytirish hamda raqamli kommunikatsiya platformalarini rivojlantirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqilganida ifodalanadi. Bu yondashuv korporativ shaffoflikni oshirish va investitsion ishonchni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, tadqiqotning ayrim cheklovlari mavjud. Xususan, tahlil faqat bitta korxona misolida olib borilgani sababli natijalarni barcha tekstil sanoati korxonalariga to'liq tatbiq etish imkoniyati cheklangan. Bundan tashqari, ayrim moliyaviy ma'lumotlar ichki manbalarga asoslanganligi sababli tashqi mustaqil tekshiruv darajasi



cheklangan. Yakuniy xulosa sifatida shuni ta'kidlash mumkinki, korporativ boshqaruvni takomillashtirish aksiyadorlik jamiyatlarida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash va raqobatbardoshlikni oshirishning asosiy shartlaridan biri hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. World Bank. (2023). Corporate governance in emerging markets: Strengthening institutions for sustainable growth. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org>

2. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). Governance and institutional reform in developing economies. UNDP Report. <https://www.undp.org>

3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2024). Transition report: Governance and enterprise restructuring in Central Asia. EBRD. <https://www.ebrd.com>

4. McKinsey Global Institute. (2024). Corporate governance and long-term value creation in global firms. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

5. OECD. (2024). OECD corporate governance factbook 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f47b0a3-en>

6. Iqtisodiyot va moliya vazirligi. (2023). O'zbekistonda korporativ boshqaruvni rivojlantirish bo'yicha tahliliy hisobot. Toshkent: IMV nashriyoti.